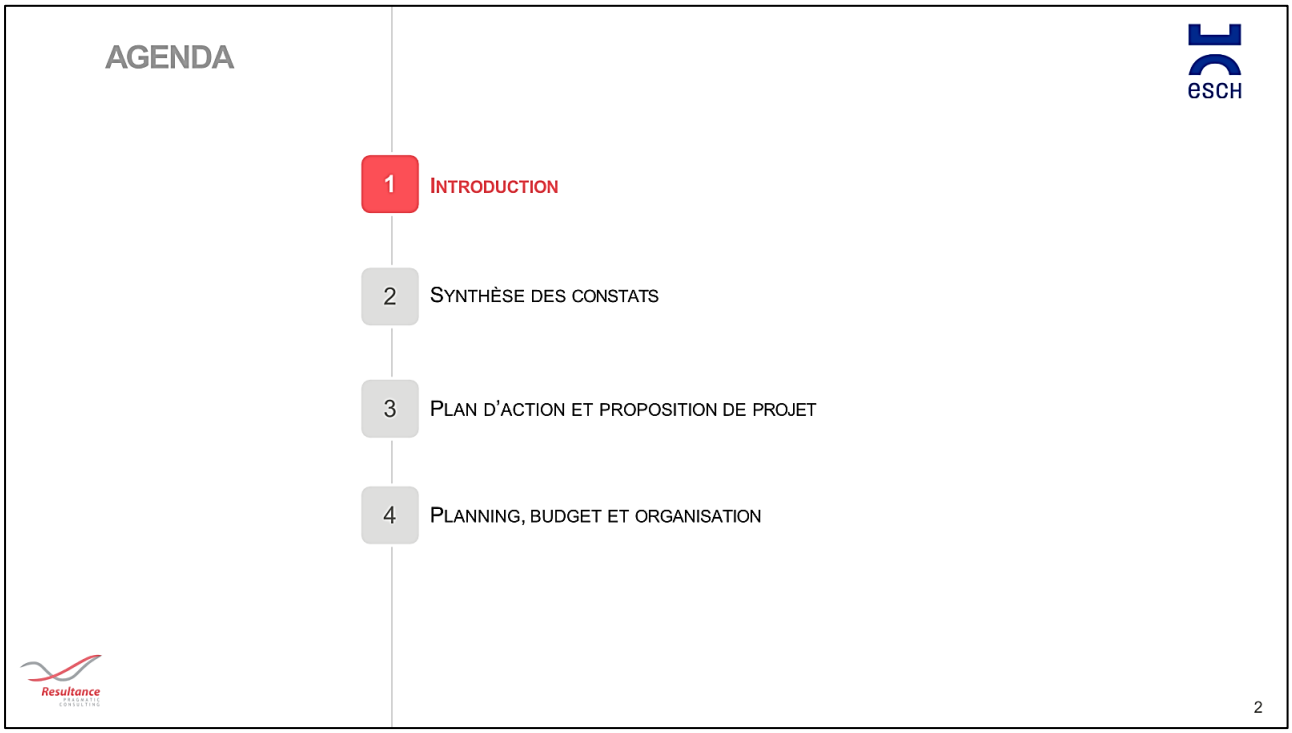
ANNEXE 1 :
PRÉSENTATION DU PROJET

Diapositive 1

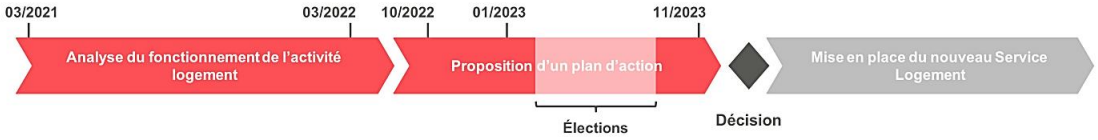


Diapositive 2

INTRODUCTION
CONTEXTE

- **Le Collège échevinal a décidé de mettre en place une solution interne** qui consiste à créer un nouveau Service Logement pour gérer toute l'activité logement de la Ville d'Esch-sur-Alzette
- Le Collège Echevinal a demandé de **revoir les processus et les interfaces** au niveau des services concernés par cette activité logement et d'**identifier les améliorations** devant être mises en œuvre **pour pouvoir assurer un tel service performant**
- **Une première analyse** a été réalisée (fin 2021 – début 2022) pour **documenter les processus actuels et structurer les améliorations** à apporter à ces processus et interfaces
- Le Collège Echevinal a demandé à Resultance de **les aider à réaliser la mise en œuvre** de cette nouvelle organisation en respect de la nouvelle législation sur le logement abordable

- Les constats présentés par la suite correspondent à la situation de fin 2021. Les améliorations mises en place depuis ne sont pas encore incluses.



© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 3

LOGEMENTS
LE PÉRIMÈTRE DE L'ANALYSE : LOCATION SOCIALE

Les logements d'Esch-sur-Alzette

400 Logements (31/12/2021)

4 Types de locations

15 Services concernés

4 types de logements locatifs sont gérés par le Service Logement et le Service Jeunesse:

Types de logements	2011	2016	2019	2021
Logements sociaux	338	341	326	326
Logement de la Gestion locative sociale (GLS)			5	18
Logements étudiants			45	45
Logements jeunes			11	11
Total			387	400

Logements occupés*: 271 (vs. 263 en 2019)

389 logements gérés par le service logement et la coordination sociale

- **Le périmètre qui avait été défini concernait les habitations destinées au logement « abordable » (hors garages, surfaces commerciales, logements de service,…)**
- **Les logements locatifs gérés par Service Logement et le Service Jeunesse sont divisés en 4 types de logements et comptent 400 logements**
- **15 services sont concernés par cette gestion locative**

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 4

LOGEMENTS
DÉMARCHE - PÉRIMÈTRE

3	20	40	15	17
Observations terrain	Personnes rencontrées	Échanges, validations, …	Services rencontrés	Processus formalisés et validés

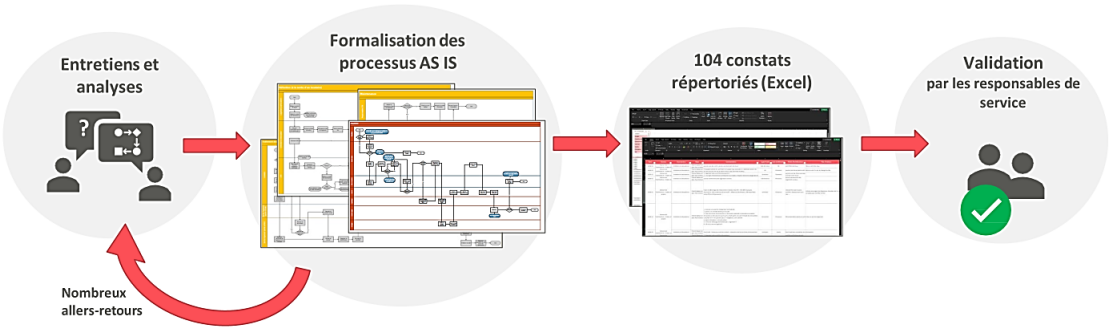
- Recette ✓
- S. Jeunesse ✓
- Coordination sociale ✓
  - Gestion des logements étudiants ✓
  - Service Logement ✓
    - Social ✓
    - Administration ✓
- Collège échevinal ✓
- Secrétariat communal ✓
- Travaux Municipaux – Ingénieur
  - Biens fonciers ✓
- Travaux Municipaux – Architecture – Coordination des Travaux ✓
  - Division du Développement urbain et économique ✓
  - Police des bâtisses ✓
  - Etude et projet ✓
    - Service technique bâtiment ✓
    - Entretien et Rénovation ✓
  - Conseillère logement ✓
  - Budget ✓

➔ **20 personnes de 15 services différents ont été rencontrées**

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 5

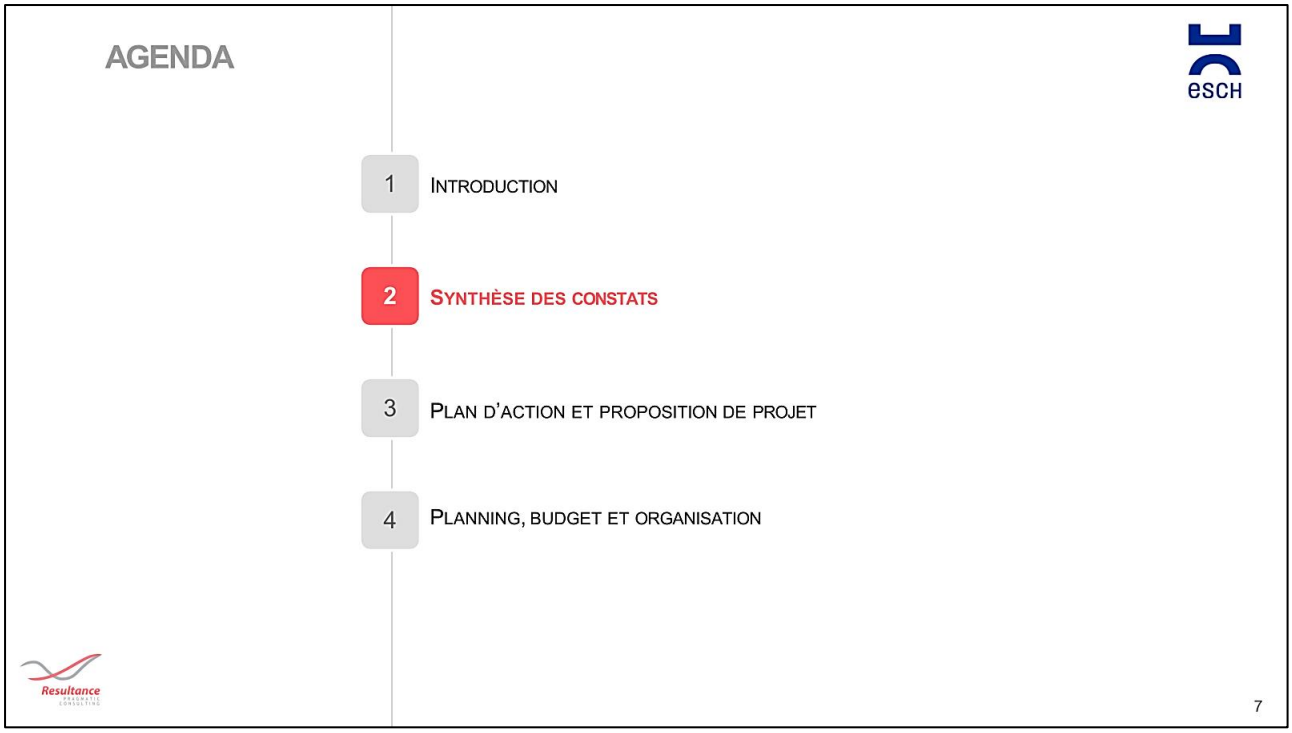
SYNTHÈSE DES CONSTATS
DÉMARCHE



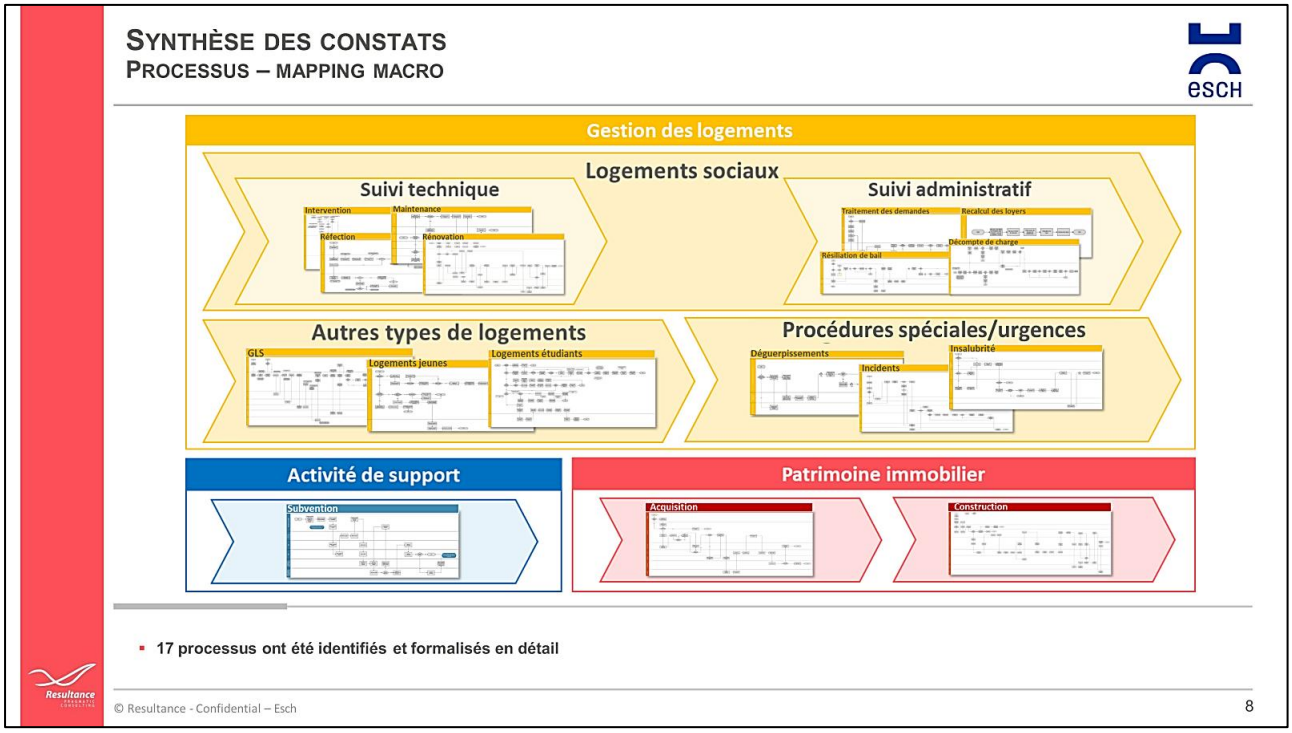
- **Tous les processus ont été formalisés en collaboration avec le terrain**
- **Ils ont été relus et validés par les responsables de service**
- **La lecture et l'analyse de ces processus ont permis d'identifier 104 constats de lourdeurs et d'améliorations à mettre en place**
- **Rappel: les constats et les processus reflètent la situation de fin 2021 ➔ certains changements ont déjà été mis en place depuis, suite aux constats réalisés**

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 6



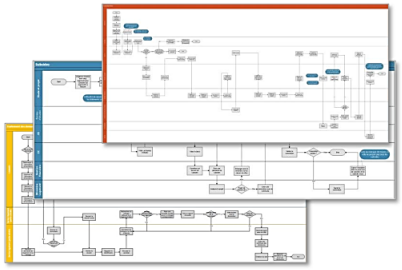
Diapositive 7



Diapositive 8

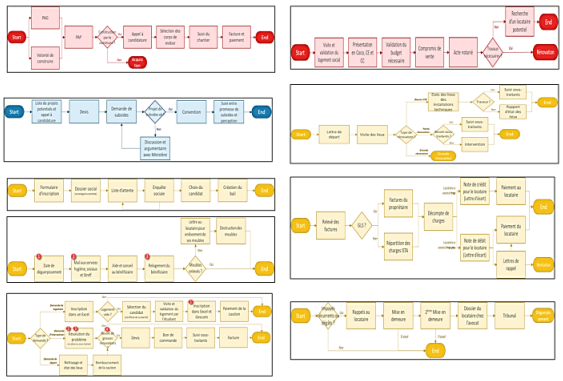
SYNTHÈSE DES CONSTATS
PROCESSUS

Processus détaillés



Patrimoine immobilier
Activités de support
Gestion des logements

Schématisation



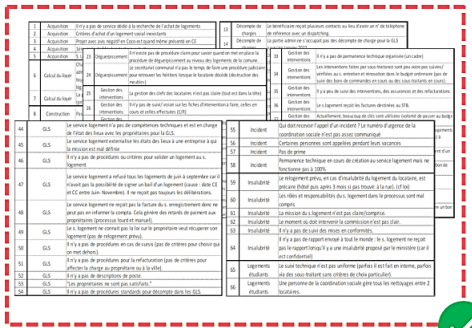
- Afin de faciliter la lecture et les discussions, les processus ont été schématisés
- Nous avons relevé les principaux constats pour chacun d'entre eux

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 9

SYNTHÈSE DES CONSTATS
STRUCTURATION

104 constats répertoriés



Validés par chaque responsable

Structuration en 3 catégories :

- Aspects techniques
- Aspects administratifs/sociaux
- Aspects divers

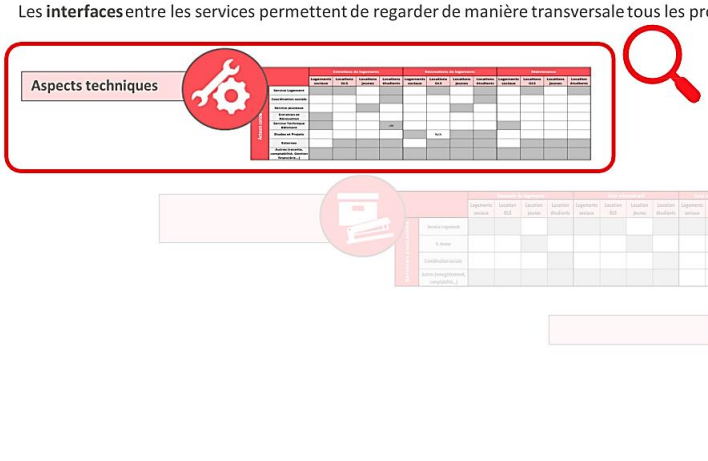
- Ces constats ont été structurés en 3 grandes catégories

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 10

SYNTHÈSE DES CONSTATS
INTERFACES ENTRE LES SERVICES

Les **interfaces** entre les services permettent de regarder de manière transversale tous les processus :



© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 11

SUIVI TECHNIQUE
PRINCIPAUX CONSTATS

Activités techniques

Il existe **4 types d'activités techniques**
- **Intervention** : Petits entretiens curatifs des logements
  - Menuiserie/peinture… → Entretiens et Rénovations
  - Chauffage, électricité et sanitaire → STB
- **Maintenance** : Entretien préventif des logements (entretiens de la chaudière …) → STB
- **Réfection** : Entretien entre deux locataires (peinture …) → Entretiens et Rénovations
- **Rénovation** :
  - > 30 000€ / rénovation de plusieurs logements → Division Etudes et projets
  - < 30 000€ / rénovation d'un logement → Entretiens et Rénovations

	Entretiens de logements				Rénovations de logements				Maintenance			
	Logements sociaux	Locations GLS	Locations jeunes	Locations étudiants	Logements sociaux	Locations GLS	Locations jeunes	Locations étudiants	Logements sociaux	Locations GLS	Locations jeunes	Locations étudiants
Service Logement												
Coordination sociale												
Service jeunesse												
Entretien et Rénovation												
Service Technique Bâtiment (STB)												
Etudes et Projets												
Externes												
Autres (recette, comptabilité,												

Acteurs concernés

Types de logement

4 types de logements ont été pris en considération lors des constats
- **Logements sociaux** : mis à disposition des locataires dans le besoin à durée limitée
- **Logements GLS** : loués à des propriétaires puis reloués à des locataires dans le besoin avec une durée déterminée (3 ans)
- **Logements jeunes** : à destination de jeunes actifs ayant moins de 30 ans
- **Logements étudiants** : à destination d'étudiants

8 Services/acteurs concernés

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 12

SUIVI TECHNIQUE
PRINCIPAUX CONSTATS

Il existe des différences entre les types de logements

Acteurs concernés	Entretiens de logements				Rénovations de logements				Maintenance			
	Logements sociaux	Locations GLS	Locations jeunes	Locations étudiants	Logements sociaux	Locations GLS	Locations jeunes	Locations étudiants	Logements sociaux	Locations GLS	Locations jeunes	Locations étudiants
Service Logement	■	■		■		■		■		■		■
Coordination sociale				■				■				
Service jeunesse			■				■					
Entretien et Rénovation	■											
Service Technique Bâtiment	■		clé	clé					■		clé	clé
Etudes et Projets					■	N/A	■	■				
Externes		■	■	■		■	■	■		■	■	■
Autres (recette, comptabilité, Gestion financière…)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ Services impliqués d'une façon ou d'une autre dans ces activités

1er contact est fait par 3 services différents en fonction du type de logement ou de l'activité technique

Les **s. Entretien et Rénovation et STB** font l'entretien et la maintenance que pour les logements sociaux et de manière limitée pour les logements jeunes et étudiants et pas pour la GLS

La rénovation de tous les logements est réalisée par le service **Etudes et projets**

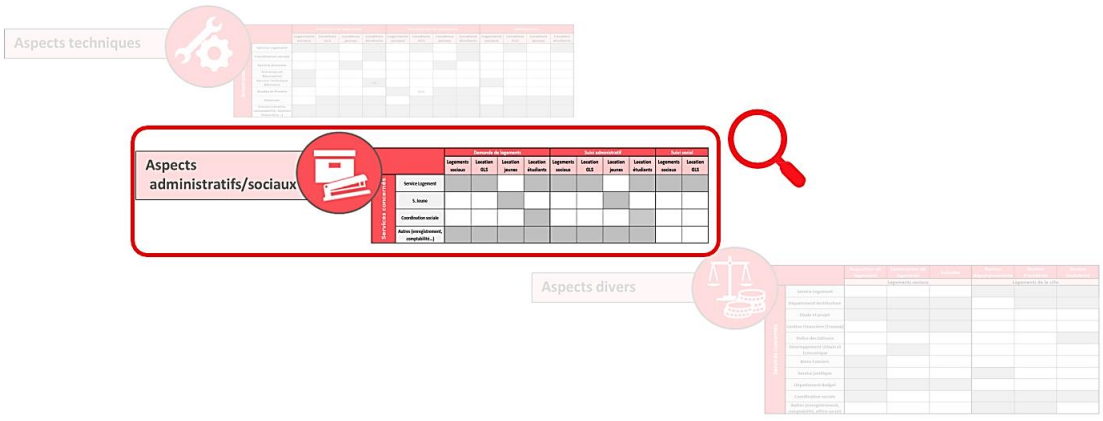
Les autres activités sont essentiellement réalisées par les **externes**, malgré les compétences disponibles en interne

- **Les activités techniques pour les 4 types de logements ne sont pas gérées par les mêmes services**
- **Le traitement et le suivi de l'activité diffèrent d'un service/type de logement à l'autre (cf processus)**
- **Autres constats :**
  - **Communication entre les services peu structurée**
  - **Tâches qui sont réalisées ni par les services techniques ni par les administratifs**
  - **Charge de travail conséquente**
  - **Peu d'indicateurs du suivi technique**

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 13

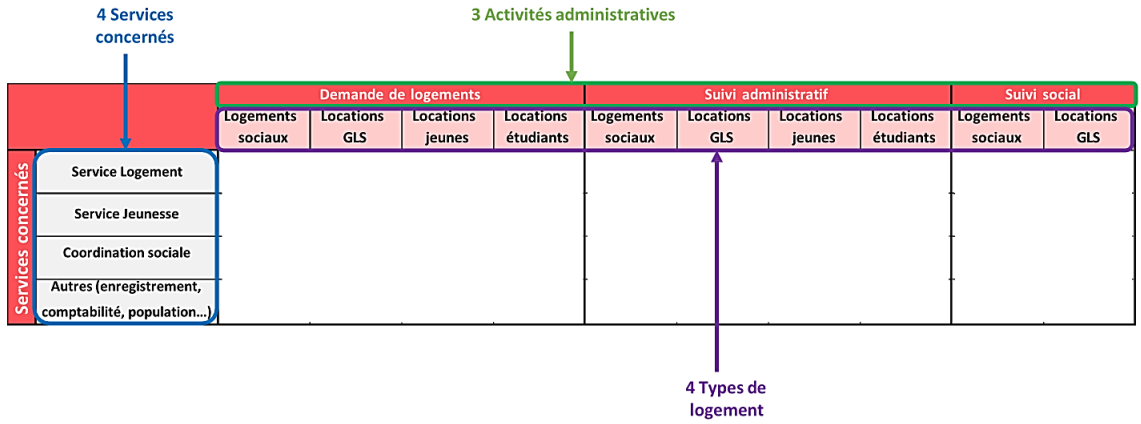
SYNTHÈSE DES CONSTATS
INTERFACES ENTRE LES SERVICES



© Resultance - Confidential – Esch

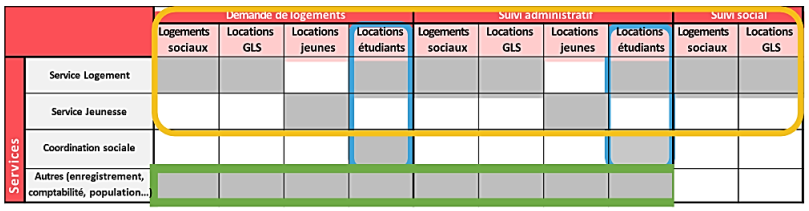
Diapositive 14

SUIVI ADMINISTRATIF
PRINCIPAUX CONSTATS



Diapositive 15

SUIVI ADMINISTRATIF
PRINCIPAUX CONSTATS



Depuis décembre 2021, tous les logements sont gérés par **le s. Logement** sauf les locations jeunes

Pour la location des étudiants, la **coordination sociale** intervient en parallèle (décembre 2021)

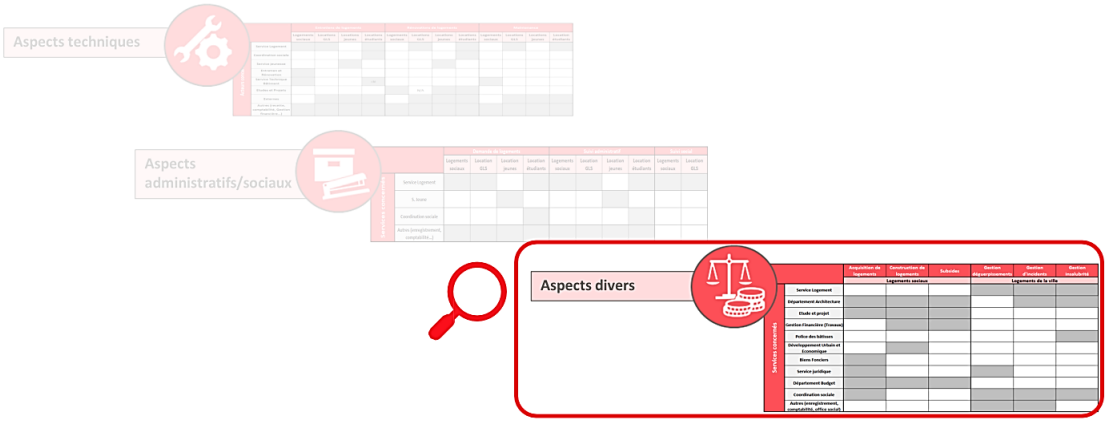
Les **services de support** (enregistrement, comptabilité, population,…) suivent tous les types de logement mais leurs modes de fonctionnement ne sont pas harmonisés → 4 types de logements, 4 manières d'interagir, 4 interlocuteurs différents

- **Les activités administratives pour les 4 types de logements ne sont pas gérées par les mêmes services**
- **En plus, le traitement et le suivi de l'activité diffèrent d'un service/type de logement à l'autre (cf processus)**
- **Autres constats :**
  - **Vision sur l'activité logement à clarifier**
  - **Peu de procédures existantes**
  - **Processus manuels**
  - **Peu de suivi d'indicateurs**

Types de logements	2011	2016	2019	2021
Logements sociaux	338	341	326	326
Logement de la Gestion locative sociale (GLS)			5	18
Logements étudiants			45	45
Logements jeunes			11	11

Diapositive 16

SYNTHÈSE DES CONSTATS
INTERFACES ENTRE LES SERVICES



Diapositive 17

ASPECTS DIVERS
PRINCIPAUX CONSTATS

		Acquisition de logements	Construction de logements	Subsides	Gestion déguerpissements	Gestion d'incidents	Gestion insalubrité
		Logements sociaux			Logements sur le territoire de la Ville		
Services concernés	Service Logement						
	Département Architecture						
	Etude et projet						
	Gestion Financière (Travaux)						
	Police des bâtisses						
	Développement Urbain et Economique						
	Biens Fonciers						
	Service juridique						
	Département Budget						
	Coordination sociale						
	Autres (office social, hygiène, circulation, enseignement,population, police)						

6 Activités administratives

2 Types de logement

>11 Services concernés

Diapositive 18

ASPECTS DIVERS
PRINCIPAUX CONSTATS

Services concernés	Acquisition de logements	Construction de logements	Subsides	Gestion déguerpissements	Gestion d'incidents	Gestion insalubrité
	Logements sociaux			Logements sur le territoire de la Ville		
Service Logement						
Département Architecture						
Etude et projet						
Gestion Financière (Travaux)						
Police des bâtisses						
Développement Urbain et Economique						
Biens Fonciers						
Service juridique						
Département Budget						
Coordination sociale						
Autres (office social, hygiène, circulation, enseignement,population, police)						

Logements sociaux :
Le **S. Logement** n'intervient pas sur les problématiques d'acquisition, de construction, de subsides et de gestion des incidents (feu)

Logements de la ville :
Le **S. Logement** intervient sur les déguerpissements et l'insalubrité

16 acteurs interviennent à différents niveaux sur les 6 activités → besoin de bien se coordonner

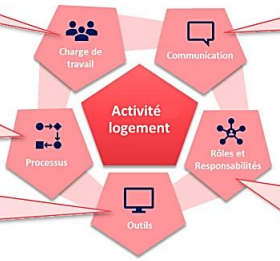
- **Le S. Logement n'est pas toujours informé de certaines activités logement de la ville → acquisition et construction de logements sociaux**
- **Avec le nombre important d'acteurs, la commune doit mieux se coordonner au niveau de ces aspects divers**
- **Autres constats :**
  - **Rôles et responsabilités peu clairs**
  - **Manque de communication**
  - **Nouvelle loi**

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 19

SYNTHÈSE
CONSTATS

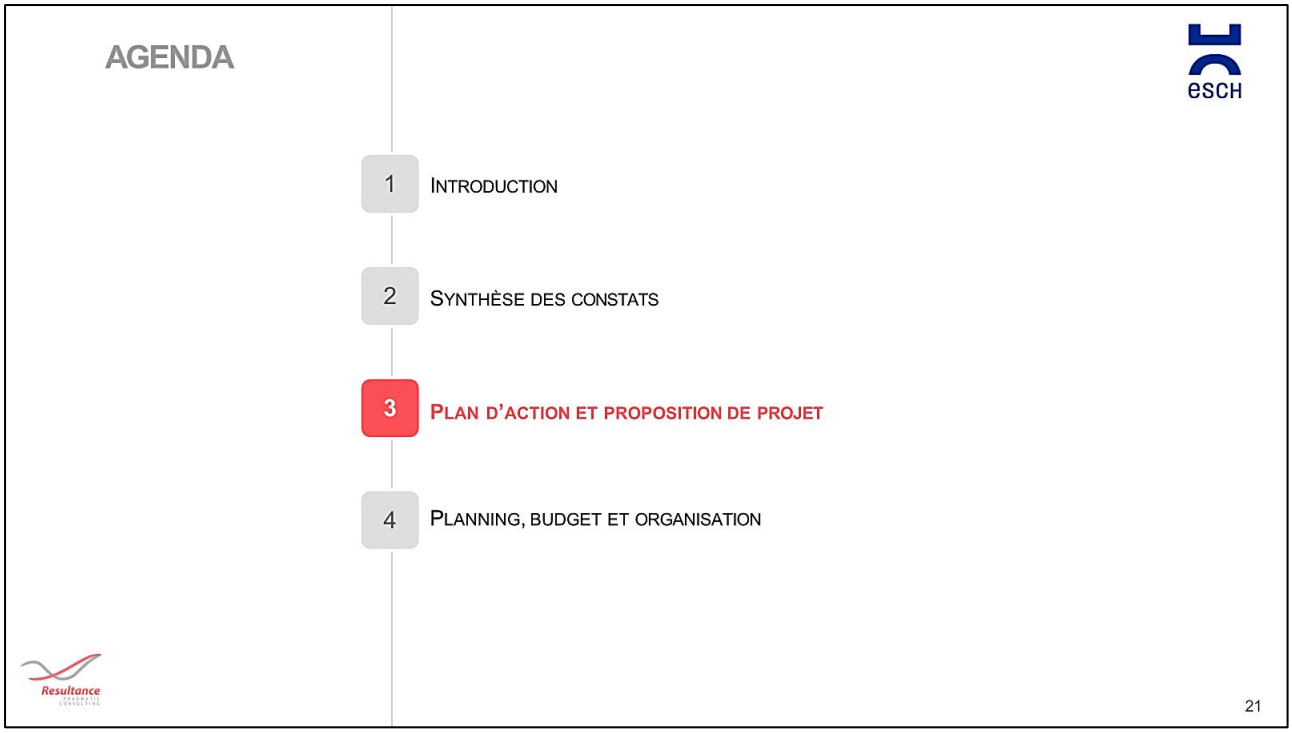
- Il n'y a pas de visibilité sur la **charge de travail** des services concernés
- Les façons de travailler diffèrent selon les services et ne sont pas toujours très claires
- Le **pilotage et le suivi de l'activité** logement est difficile → il n'existe pas d'objectifs et pas d'indicateurs de suivi
- Il n'existe pas **d'outil informatique** commun au niveau de l'activité logement
- Les services travaillent manuellement avec une multitude de fichiers (Excel, Word, etc.) différents et non connectés



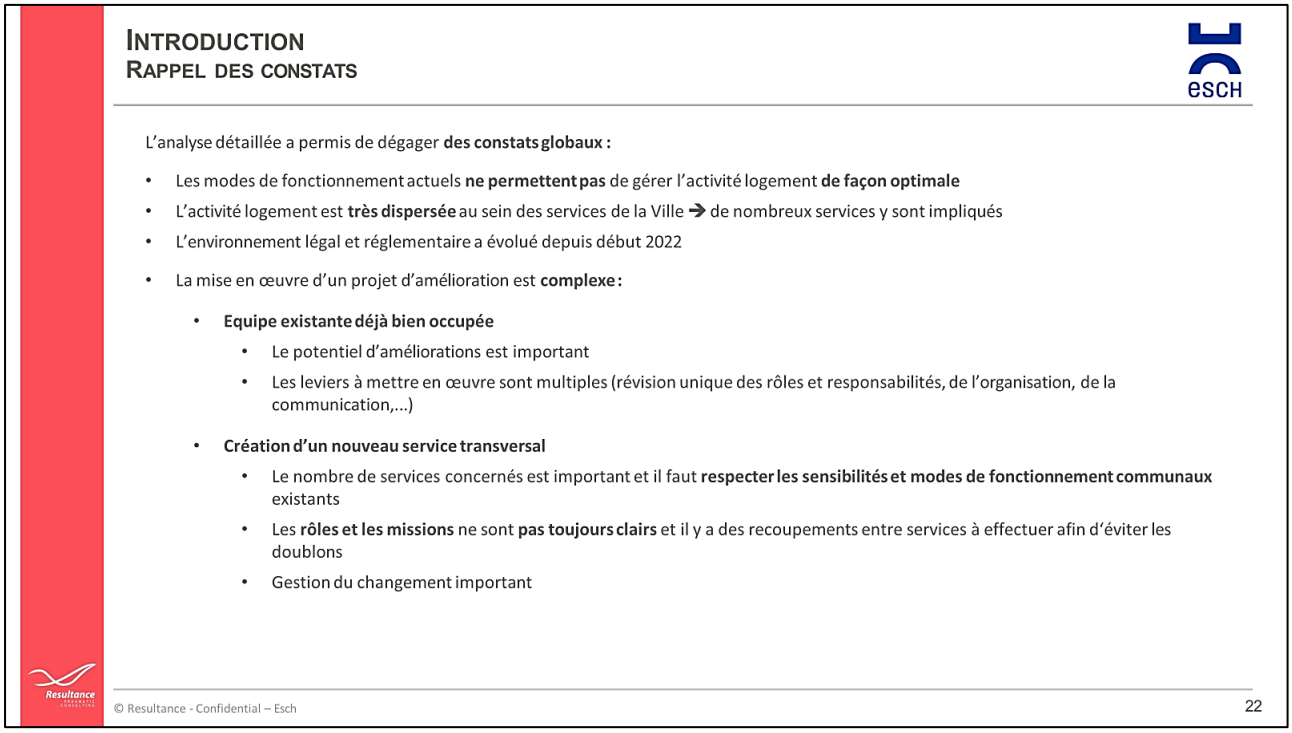
- La **communication** entre les services concernés est insuffisante
- La répartition des **responsabilités entre ces services n'est pas toujours très claire → « Qui fait quoi ? »**
- Une même activité peut être traitée par des services différents selon de type de logement / de sous-activité
- Une même activité peut être réalisée par plusieurs services en parallèle

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 20



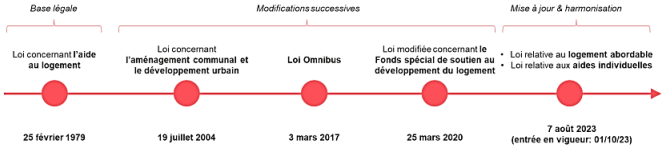
Diapositive 21

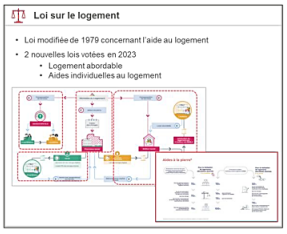


Diapositive 22

INTRODUCTION
CADRE LEGAL & RÉGLEMENTAIRE

Loi sur le logement





Autres lois ayant un impact sur l'activité logement

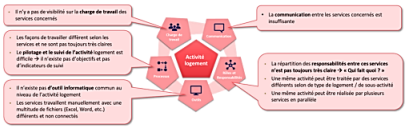
- L'objectif principal des diverses lois sur le logement est d'assurer un logement décent à toute personne et de dynamiser la création de logement abordable en main publique
- Les changements législatifs récents auront un impact sur
  - Les **processus et modes de fonctionnement** qui devront être revus en détail afin d'assurer le respect des nouvelles règles
  - Les **outils** avec l'arrivée du RENLA
  - La **comptabilité** à mettre en place (communale, analytique, spécifique à l'activité Logement …)

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 23

PLAN D'ACTION
DÉMARCHE

2021/2022 Analyse du fonctionnement/Constats → **07/2022** Document reçu avec la définition des priorités → **09/2023** Réunion pour comprendre le besoin suite aux élections communales



Décision de mettre en place un **nouveau Service Logement** en interne

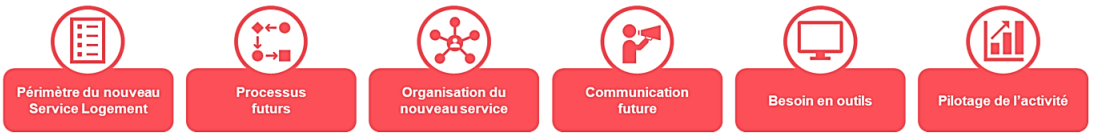
Sur base des constats, des priorités demandées par les responsables et des nouveaux besoins suite aux élections communales récentes et l'entrée en vigueur de la loi sur le logement abordable, un plan d'action est à définir pour la mise en place d'un nouveau Service Logement

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 24

PLAN D'ACTION
DÉMARCHE

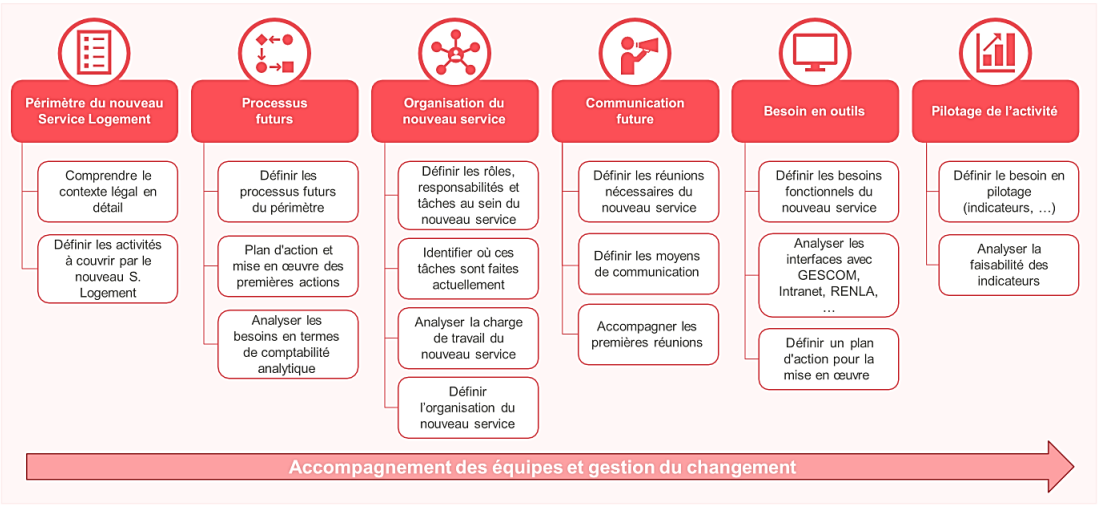
Structuration du projet en 6 étapes :



© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 25

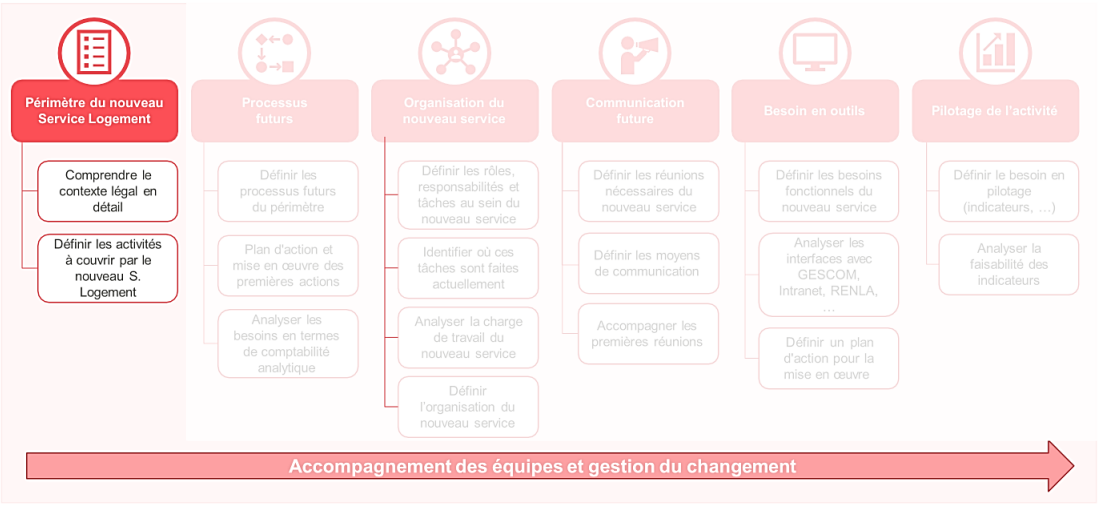
PLAN D'ACTION
MACRO



© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 26

PLAN D'ACTION
MACRO



© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 27

PLAN D'ACTION
PÉRIMÈTRE DU NOUVEAU SERVICE LOGEMENT

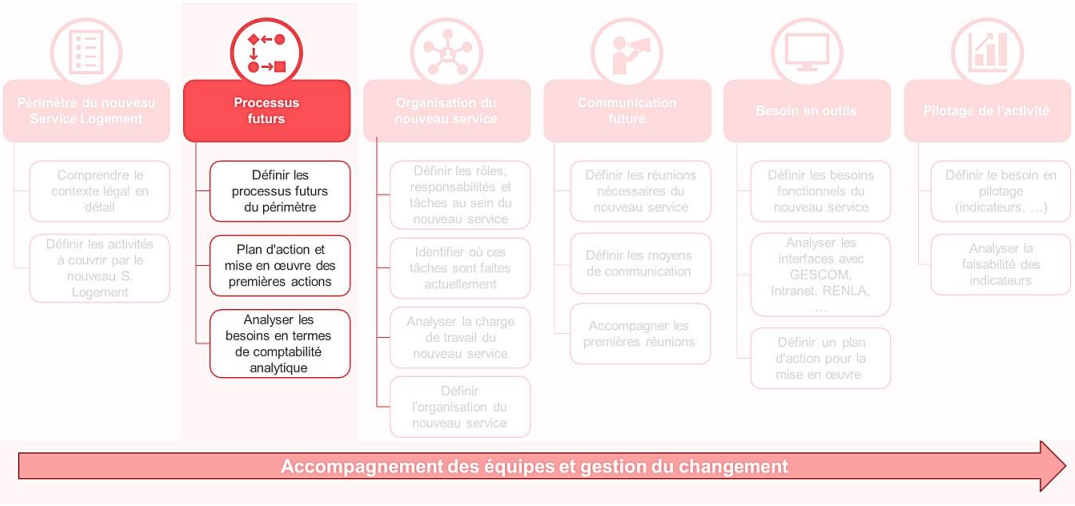
Approche et actions

- **Objectifs :**
  - ✓ Préciser et formaliser la vision du Collège Echevinal et les activités attendues du nouveau Service Logement
- **Actions :**
  - ✓ Comprendre le nouveau contexte légal en détail
  - ✓ Définir les activités TO BE à couvrir par le nouveau service
    - Activités déjà réalisées par différents services
    - Nouvelles activités
  - ✓ Valider le périmètre du nouveau service avec le Collège Echevinal
- **Livrables :**
  - ✓ Listing des activités TO BE du nouveau Service Logement

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 28

PLAN D'ACTION MACRO



© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 29

PLAN D'ACTION PROCESSUS FUTURS

Approche et actions

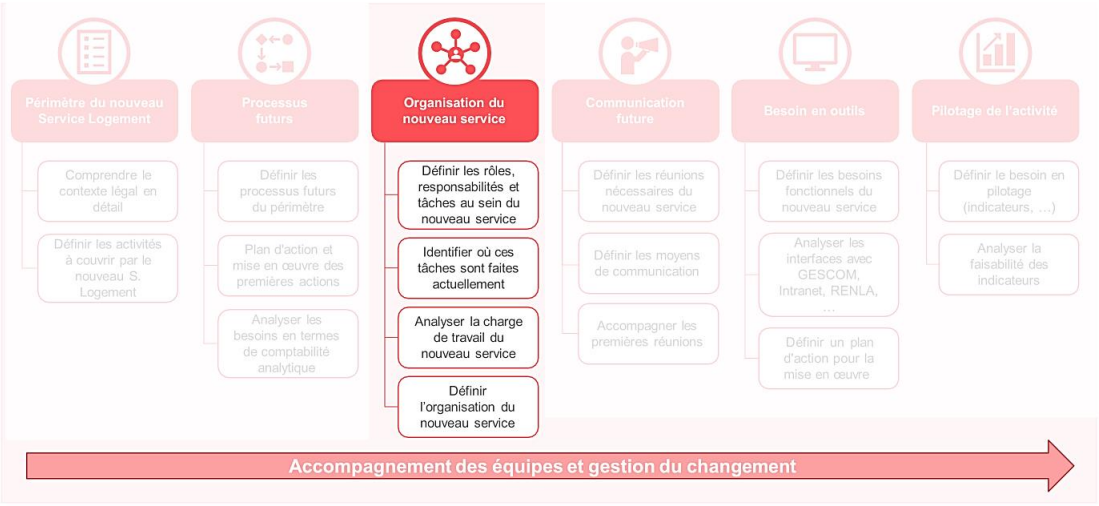
- **Objectifs :**
  - ✓ Formaliser les nouveaux modes de fonctionnement TO BE des services concernés par le périmètre
- **Actions :**
  - ✓ Analyser et structurer les constats AS IS
  - ✓ Définir et formaliser les processus TO BE
    - À travers des workshops avec les services concernés
    - Comprendre les besoins nécessaires pour gérer l'activité du logement
    - Comprendre et analyser la comptabilité actuelle ➔ comptabilité générale et analytique
    - Quelles possibilités et quelles solutions ?
  - ✓ Formaliser en détail les processus de facturation et de subsides (AS IS et TO BE)
  - ✓ Identifier les difficultés et les contraintes de la mise en œuvre des processus TO BE (outils, …)
  - ✓ Définir le plan d'action et le planning de mise en œuvre correspondant
  - ✓ Mettre en œuvre les premières actions du plan d'action selon la faisabilité et les délais impartis
- **Livrables :**
  - ✓ Analyse détaillée des besoins pour une comptabilité analytique
  - ✓ Processus TO BE formalisés (Estimation: 17 processus)
  - ✓ Plan d'action et planning de mise en œuvre
  - ✓ Mise en œuvre des premières actions

Pour les Workshops processus TO BE, d'autres services que ceux du périmètre seront invités ex: service juridique, urbanisme, police des bâtisses, comptabilité, recette, …

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 30

PLAN D'ACTION
MACRO



© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 31

PLAN D'ACTION
ORGANISATION DU NOUVEAU SERVICE

Approche et actions

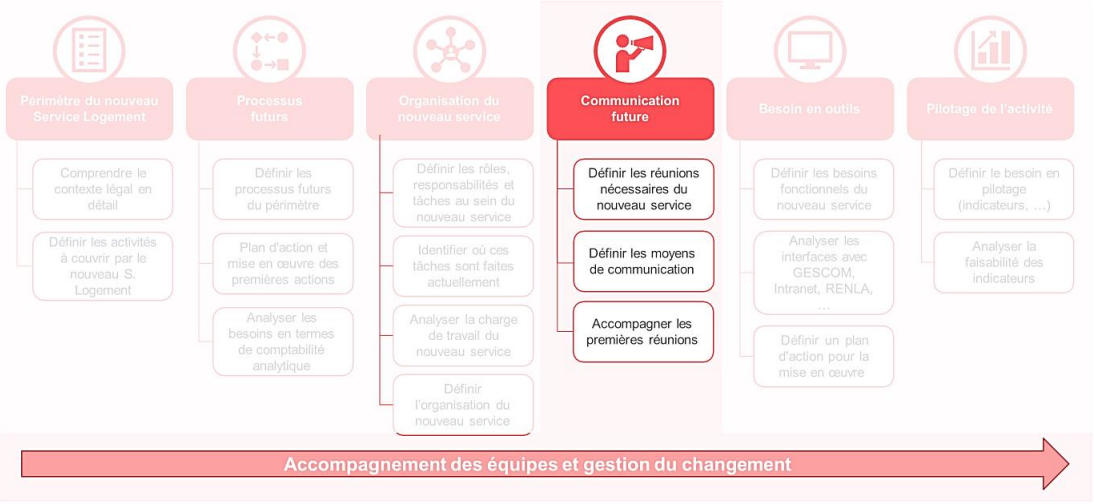
- **Objectifs :**
  - ✓ Définir les rôles, responsabilités et tâches au sein du nouveau Service Logement
  - ✓ Estimer la charge de travail afin d'identifier le besoin en personnel
  - ✓ Définir la nouvelle organisation
- **Actions :**
  - ✓ Formaliser les tâches AS IS des services actuellement concernés
  - ✓ Identifier les potentielles nouvelles tâches sur base des constats
  - ✓ Définir les tâches TO BE de l'activité de logement
  - ✓ Définir les services / sous-services responsables de ces tâches
  - ✓ Estimer la charge (macro) du nouveau service
  - ✓ Si besoin, identifier le besoin en ressources, formations, compétences nécessaires pour ces nouvelles tâches
  - ✓ Formaliser la nouvelle organisation
- **Livrables :**
  - ✓ Un listing des tâches, des rôles et responsabilités par service / sous-service pour l'activité de logement
  - ✓ Une estimation macro de la charge de travail des tâches liées au logement
  - ✓ Une organisation clairement définie pour l'activité logement (organigramme)

La validation et la mise en place du nouveau service seront faites sous la responsabilité de la Ville d'Esch

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 32

PLAN D'ACTION MACRO



© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 33

PLAN D'ACTION COMMUNICATION FUTURE

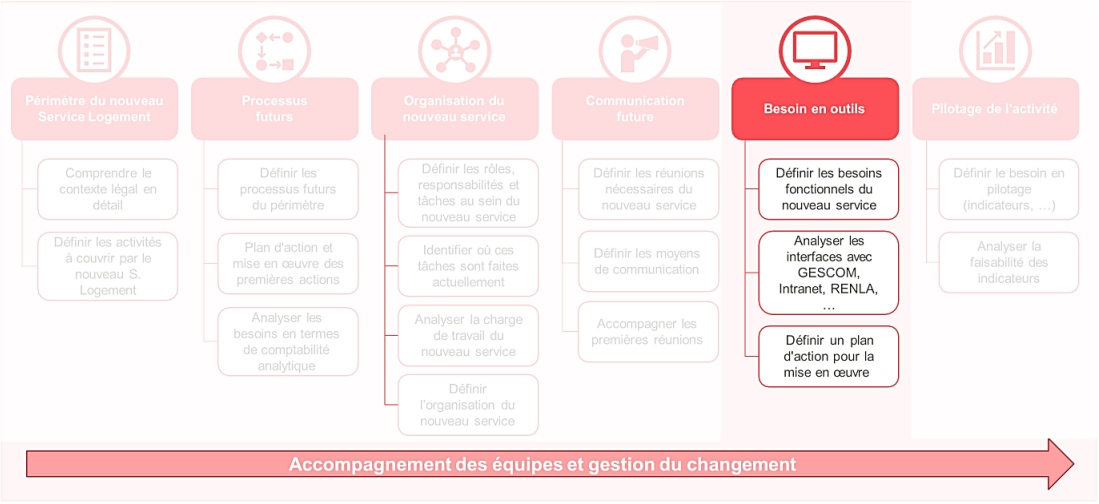
Approche et actions

- **Objectifs :**
  - ✓ Structurer et définir une communication interne efficace et fluide au sein du nouveau Service Logement et avec les autres services concernés
- **Actions :**
  - ✓ Définir les réunions nécessaires pour l'activité de logement
  - ✓ Structurer l'organisation des réunions (template, qui, quoi, quand, fréquence, …)
  - ✓ Formaliser / créer des outils de communication simples pour faciliter le partage d'information
    - Exemples : Excel de partage d'information entre services, fiche technique, …
  - ✓ Accompagner la mise en œuvre de certaines réunions
- **Livrables :**
  - ✓ Listing des moyens de communication du Service Logement
  - ✓ Listing des réunions essentielles
  - ✓ Formalisation de certains outils d'aide à la communication (à définir pendant le projet)
  - ✓ Accompagnement de certaines réunions

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 34

PLAN D'ACTION
MACRO



© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 35

PLAN D'ACTION
BESOINS EN OUTILS

Approche et actions

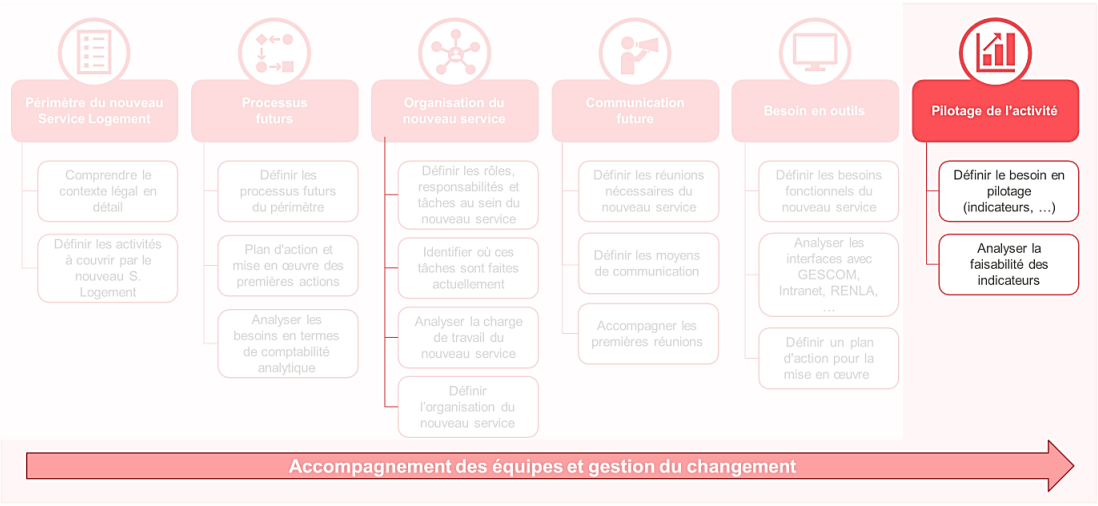
- **Objectifs :**
  - ✓ Structurer le partage d'informations au travers d'outils communs entre les services
  - ✓ Analyser et comprendre les besoins fonctionnels pour l'ensemble de l'activité du logement (ex: RENLA et comptabilité analytique)
- **Actions :**
  - ✓ Cartographier l'ensemble des outils actuels et futurs (SIGI, RENLA, …)
  - ✓ Identifier et analyser les besoins futurs pour la bonne gestion de l'activité de logement
  - ✓ Formaliser les besoins fonctionnels en termes d'outils pour tous les services concernés
  - ✓ Analyser les interfaces entre les outils actuels et futurs
  - ✓ Définir un plan d'action tenant compte des priorisations
  - ✓ Proposer un accompagnement si nécessaire

  La mise en œuvre des outils n'est pas comprise dans ce projet car il est nécessaire de bien comprendre vos besoins fonctionnels avant de proposer un quelconque outil
- **Livrables :**
  - ✓ Une cartographie des outils actuels et interfaces
  - ✓ Une analyse des besoins en outils (niveau fonctionnel)
  - ✓ Un plan d'action pour accompagner le choix et la mise en œuvre d'éventuels outils

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 36

PLAN D'ACTION
MACRO



© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 37

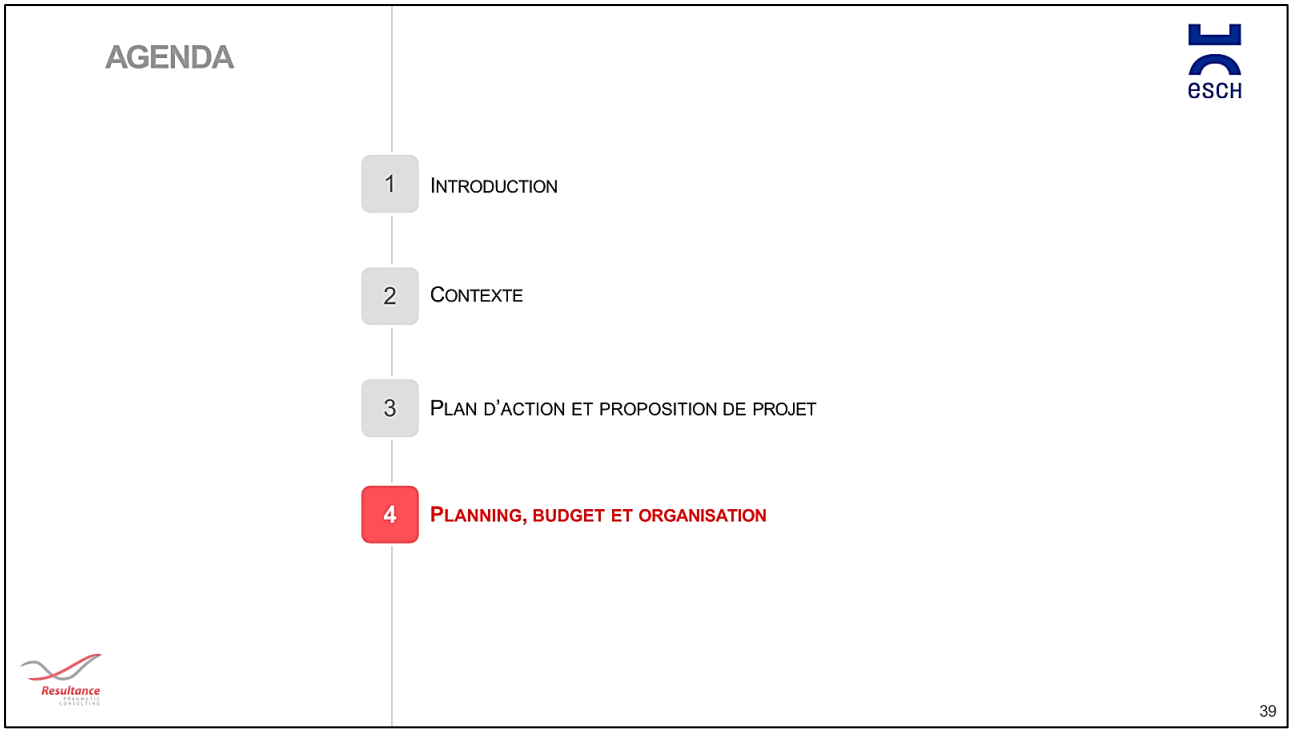
PLAN D'ACTION
PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

Approche et actions

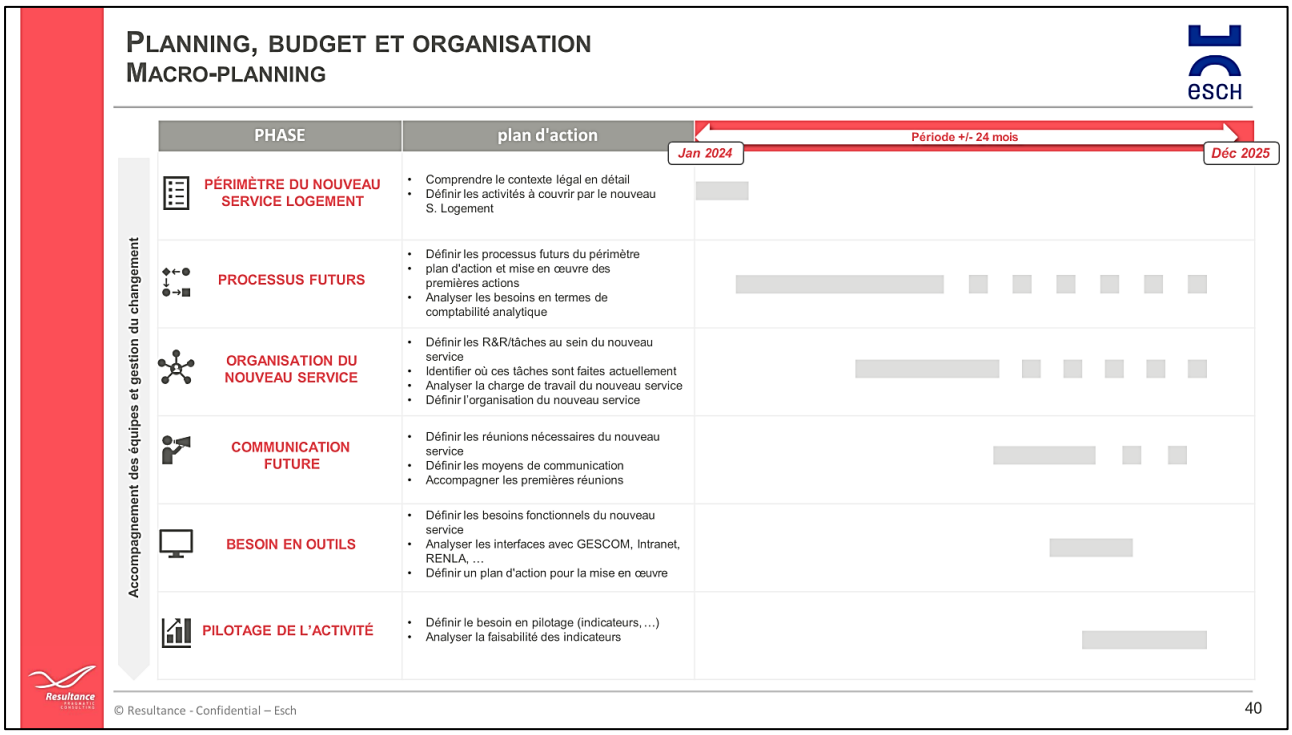
- **Objectif :**
  - ✓ Définir les besoins en pilotage de l'activité du logement au travers d'indicateurs
  - ✓ Définir des tableaux de bord correspondants
- **Actions :**
  - ✓ Identifier et lister les principaux besoins en pilotage du nouveau service par processus
  - ✓ Exemples :
    - Suivi des coûts par logement
    - Budgétisation des interventions par logement
    - Temps de résolution de l'intervention
    - Visibilité sur l'ensemble des demandeurs et les locataires
    - …
  - ✓ Analyser la disponibilité et la fiabilité des données
  - ✓ Préparer une première version d'un tableau de bord avec les données disponibles (Excel, mise à jour manuelle)
  - ✓ Proposer un plan d'action pour automatiser et compléter les tableaux de bord
- **Livrables :**
  - ✓ Listing des besoins en pilotage
  - ✓ Première version d'un tableau de bord avec les données disponibles
  - ✓ Plan d'action pour la mise en œuvre des indicateurs/rapports

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 38

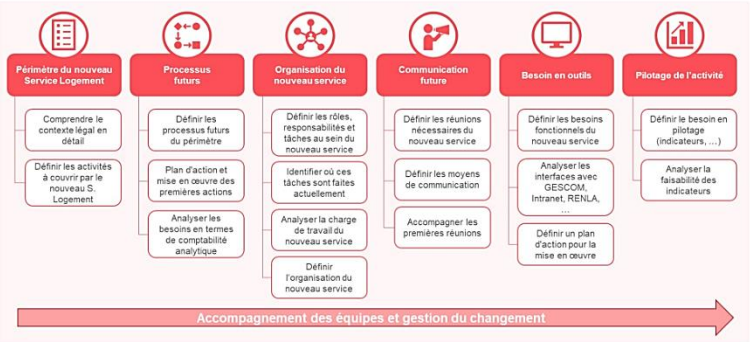


Diapositive 39



Diapositive 40

PLANNING, BUDGET ET ORGANISATION
PROPOSITION BUDGÉTAIRE



- La charge de travail est estimée à environ 280 jours, ce qui correspond à un **budget forfaitaire de 308.000 EUR (hTVA)**
- La mission pourra être répartie sur 2 exercices, en fonction des priorités politiques et de la disponibilité du personnel

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 41

PLANNING, BUDGET ET ORGANISATION
ORGANISATION PROJET

Le projet sera réalisé par des équipes mixtes ESCH et Resultance

Comité de pilotage

Sponsor du projet	*Membre du Comité*
Associé Resultance **Chef de projet Resultance**	

- Gestion du budget et du planning
- Validation des décisions
- Résolution des problèmes
- Attribution des ressources
- Communication interne

- *Réunion toutes les 8 semaines*
- *Synthétique et orienté décisions*

Cellule projet

- Chef de projet ESCH
- Chef de projet Resultance
- Invités (ESCH et Resultance)

- Communication avec le Comité de pilotage et les groupes de travail
- Coordination des groupes de travail
- Organisation de l'avancement des axes

- *Réunion toutes les 2-3 semaines*
- *Synthétique et orienté plan d'action et résultats*

Axe n°1	Axe n°2
• *Equipe ESCH* • *Consultant Resultance*	• …

- Mise en œuvre des axes et des actions validées par le Comité de pilotage

- *Travail conjoint entre ESCH et Resultance*

© Resultance - Confidential – Esch

Diapositive 42

Diapositive 43